

MEINUNGSBAROMETER.INFO

---

DAS FACHDEBATTENPORTAL  
Für Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Medien & Gesellschaft

# DOKUMENTATION

## FACHDEBATTE

### **KOMMT JETZT DIE NETZWERK-WIRTSCHAFT?**

#### **Wie die Corona-Pandemie die Arbeitswelt transformiert**

Die Dokumentation beinhaltet alle Positionen, ausführliche Analysen und Prognosen zu dieser Fachdebatte sowie eine übersichtliche Management Summary.

Debattenlaufzeit: 26.08.2020 - 16.12.2020

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>DEBATTENBESCHREIBUNG</b>	<b>4</b>
<b>AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER</b>	<b>5</b>
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>7</b>
<b>DEBATTENBEITRÄGE</b>	<b>11</b>
<b>NACHHALTIGE TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT DURCH CORONA</b> <b>Was künftig im Homeoffice geht und wozu man noch Büros braucht</b>	<b>11</b>
PROF. DR. FLORIAN KUNZE Forscher Universität Konstanz	
<b>LOCKDOWN ALS KATALYSATOR FÜRS HOMEOFFICE</b> <b>Wie Hybridmodelle das künftige Wirtschaften bestimmen</b>	<b>14</b>
MARC S. TENBIEG Geschäftsführender Vorstand Deutscher Mittelstands-Bund (DMB)	
<b>HOMEOFFICE ALS CHANCE FÜR DIE UNTERNEHMENSKULTUR</b> <b>Wie die neue Arbeitskultur gemanagt werden kann</b>	<b>17</b>
MICHAEL CARL Direktor carl institute for human future	
<b>BÜROS WERDEN ZU INTERAKTIONS- UND KOOPERATIONSFLÄCHEN</b> <b>Wieviel persönlichen Kontakt Teams brauchen - und was besser digital geht</b>	<b>21</b>
PROF. WOLFGANG PRINZ Stellv. Institutsleiter Fraunhofer FIT	
<b>VERÄNDERT MOBILES ARBEITEN UNSER VERSTÄNDNIS VON "STADT"?</b> <b>Wie sich die Unternehmenskultur verändern sollte</b>	<b>24</b>
DR. OLE WINTERMANN Senior Project Manager Bertelsmann Stiftung	
<b>UNTERNEHMEN KÖNNEN SICH HOMEOFFICE-WÜNSCHEN NICHT ENTZIEHEN</b> <b>Wie ein Trend sogar das Wohnen in Städten preiswerter machen könnte</b>	<b>28</b>
DR. HERBERT VOGLER Geschäftsführer Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation	

**HOMEOFFICE FÜR MEHR SOZIALE GERECHTIGKEIT** **31**  
**Wie die neue Offenheit beim Homeoffice anderen Beschäftigten zugutekommen kann**

DR. YVONNE LOTT

Referatsleiterin Geschlechterforschung WSI der Hans-Böckler-Stiftung

**ANTEIL DER TELEARBEIT MUSS KLAR GEREGLT SEIN** **34**  
**Welche Quote eine Gewerkschaft in Österreich empfiehlt**

MICHAEL HUBER

Landesgeschäftsführer Gewerkschaft der Privatangestellten Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp), Salzburg

**IMPRESSUM** **37**

## DEBATTENBESCHREIBUNG



### INITIATOR

**UWE SCHIMUNEK**

Freier Journalist

Meinungsbarometer.info

## KOMMT JETZT DIE NETZWERK-WIRTSCHAFT?

### Wie die Corona-Pandemie die Arbeitswelt transformiert

Mit der Pandemie kam der Trend zum Homeoffice. Millionen Arbeitsstunden wurden plötzlich von zu Hause aus erledigt. Was gerade noch auf erhebliche Skepsis bei Teilen des Managements und der Belegschaft gestoßen war, funktioniert plötzlich erstaunlich reibungslos. Nun belegen aktuelle Studien, dass viele Unternehmen das zur Corona-Krise eingeführte Homeoffice dauerhaft stärker etablieren wollen.

Dabei ist auch klargeworden, dass sich nicht alle Arten von Arbeit gleich gut fürs Homeoffice eignen. Wie ist also das richtige Maß. Wie verändert sich die Zusammenarbeit, wenn persönlicher Austausch auf Dienstreisen durch Online-Termine ersetzt wird? Und inwieweit lassen sich künftig Büroflächen durch Homeoffice- oder Hybrid-Modelle einsparen?

## AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER



### **MICHAEL CARL**

Direktor  
carl institute for human future

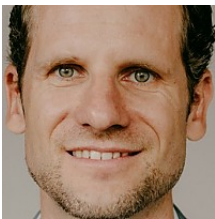
---



### **MICHAEL HUBER**

Landesgeschäftsführer  
Gewerkschaft der Privatangestellten Druck, Journalismus, Papier  
(GPA-djp), Salzburg

---



### **PROF. DR. FLORIAN KUNZE**

Forscher  
Universität Konstanz

---



### **DR. YVONNE LOTT**

Referatsleiterin Geschlechterforschung  
WSI der Hans-Böckler-Stiftung

---



### **PROF. WOLFGANG PRINZ**

Stellv. Institutsleiter  
Fraunhofer FIT

---



**MARC S. TENBIEG**

Geschäftsführender Vorstand  
Deutscher Mittelstands-Bund (DMB)

---



**DR. HERBERT VOGLER**

Geschäftsführer  
Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation

---



**DR. OLE WINTERMANN**

Senior Project Manager  
Bertelsmann Stiftung

---

## MANAGEMENT SUMMARY

16.12.2020 | SUMMARY

**MOBILE ARBEIT BRAUCHT STARKES MANAGEMENT****Was nach der Pandemie vom Homeoffice-Trend bleibt**

Uwe Schimunek, Freier Journalist [Quelle: Meinungsbarometer.info]

Mit der Pandemie hat sich der Trend zum Homeoffice drastisch verstärkt. Was vor der Corona-Krise auf erhebliche Skepsis bei Teilen des Managements und der Belegschaft gestoßen war, funktioniert nun erstaunlich reibungslos. Und viele Unternehmen wollen Homeoffice dauerhaft stärker etablieren.

Prof. Dr. Florian Kunze von der Universität Konstanz hat zu dem Phänomen geforscht und er konstatiert in der Fachdebatte auf [meinungsbarometer.info](https://meinungsbarometer.info) eine „Homeoffice Euphorie“ sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Betrieben. Bei einer Befragung seines Hauses unter Beschäftigten zu verschiedenen Zeitpunkten bekundeten fast durchgehend 80 Prozent der teilnehmenden Personen, dass sie im Homeoffice engagiert und produktiv arbeiten. Eine deutliche Mehrheit möchte obendrein zumindest einige Tage pro Woche auch über die Corona-Zeit hinaus mobil arbeiten.

„Dieses hohe Engagement der Mitarbeitenden ist natürlich auch sehr vorteilhaft für die Unternehmen, für die es jetzt darum geht, mittelfristig die richtigen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige und effiziente Transformation vom klassischen Präsenzarbeitsplatz hin zu neuen flexibleren Arbeitsarrangements zu schaffen“, erklärt der Forscher.

Auch Prof. Wolfgang Prinz vom Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT berichtet von ganz ähnlichen Studienergebnissen - und kommt zu dem Schluss: „Homeoffice kann also zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und gleichzeitig zu einer Effizienzsteigerung führen.“ Viele würden zwar den sozialen Austausch beim Mittagessen oder an der Kaffeemaschine vermissen, jedoch nur wenige den täglichen Weg zur Arbeit. Das zeige, dass eine gezielte Nutzung von Homeoffice oder besser mobilem Arbeiten Vorteile für beide Seiten bringen könne.

Marc S. Tenbrieg vom Deutschen Mittelstands-Bund (DMB) hat in Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern viele Gemeinsamkeiten bei den zuletzt gesammelten Erfahrungen festgestellt. So „hat sich branchenübergreifend die Einstellung zum Thema Homeoffice erheblich verbessert“. Selbst bei Arbeitgebern, die zunächst einen gewissen Kontrollverlust durch das Homeoffice befürchteten, sei durch die engagierte und disziplinierte Arbeit der Beschäftigten während des Lockdowns ein deutlicher Sinneswandel eingetreten. Viele Unternehmer hätten gemerkt, dass Mitarbeiter mindestens genauso produktiv sind und sich sehr wohl schnell neu organisieren konnten.

So kommt auch Dr. Ole Wintermann von der Bertelsmann Stiftung zu dem Schluss, dass mobiles Arbeiten für alle Beteiligten in der Summe mehr Vor- als Nachteile hat. Der Arbeitgeber könne mit weniger Büroräumen kalkulieren, seine Betriebskosten sinken entsprechend. Bei systematischer Unterstützung durch zeitgemäße IT und kollegialem Lernen werde die Produktivität im Schnitt und auf Dauer erhöht. „Auch unsere eigenen Studien haben gezeigt, dass die Beschäftigten tendenziell sehr viel offener dem digitalen Arbeiten gegenüber eingestellt sind als es Arbeitgeber gemeinhin annehmen.“ Die Hälfte der Beschäftigten sehe zeitliche und örtliche Flexibilität als Voraussetzung für eine Verbesserung der Lebensqualität an, da die Vereinbarkeit des eigenen Lebens mit den Anforderungen des Jobs besser miteinander in Einklang gebracht werden können.



Bei den Untersuchungen sei indes auch klargeworden, dass sich nicht alle Arten von Arbeit gleich gut für Homeoffice eignen. „Besonders bei Teamarbeiten, die eine hohe Interdependenz - d.h. wechselseitige Abhängigkeit bei der Aufgabenerstellung - haben, ist eine reine mobile Zusammenarbeit schwierig“, erklärt Prof. Dr. Florian Kunze. Das betreffe auch Teamarbeit, die Innovation als Ziel hat. Die Forschung zeigt, dass die eigene individuelle Leistung besser beurteilt wird als die Teamarbeit, wobei beides nach Auskunft von Prof. Wolfgang Prinz im Verlauf der letzten Wochen und Monate eine positive Tendenz aufweist. „Für das Management bedeutet dies, dass neben der Führung der einzelnen Mitarbeiter die Kommunikation in und mit dem Team eine größere Bedeutung bekommt.“

Für den Zukunftsforscher Michael Carl ist Führung im dezentralen Team für viele Führungskräfte eine vergleichsweise neue Anforderung. „Für das Management liegt hier vor allem eine Lernaufgabe: Den eigenen Leuten zuhören, Erfahrungen sammeln, die Charakteristik und DNA der eigenen Organisation nüchtern betrachten und auswerten.“ Für ihn ist die Reaktion auf die Krise auch eine Frage der Unternehmenskultur – und entscheidend für die nächste Zeit. „Wir wissen schon von der demografischen Krise, von der Klimakrise und die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt werden für uns ebenso krisenhaft sein.“ Insofern sei diese Krise für das Management vor allem eines: „Ein Lernfeld“.

Aus Sicht der Arbeitnehmer pocht Michael Huber von der Gewerkschaft der Privatangestellten Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp) in Österreich auf die Freiwilligkeit bei mobiler Arbeit, die es auch weiterhin zu bewahren gelte. Er plädiert für den richtig Mix aus Telearbeit und Anwesenheiten im Betrieb. „Für das Management bedeutet das, dass der zeitliche Anteil an der Wochenarbeitszeit, an denen sich die Beschäftigten in Telearbeit befinden, klar geregelt sein muss.“ Seine Gewerkschaft rät zu einer maximalen Telearbeitsquote von 50%.

Auch für Dr. Yvonne Lott von der Hans-Böckler-Stiftung kommt es auf das richtige Maß von Homeoffice-Tagen pro Woche an. „Die ausschließliche Arbeit von zu Hause kann zur professionellen Isolation und Einsamkeit führen.“ Nicht jeder Austausch im Team könne virtuell geschehen, der persönliche Kontakt sei wenigstens ab und zu wichtig. Wie viele Tage Homeoffice letztlich sinnvoll sind, könnte das Management gemeinsam mit den Mitarbeitenden erproben.

Beispielhaft tut dies etwa das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation, das seine Homeoffice-Aktivitäten etwa mit einer anonymen Befragung der Beschäftigten begleitet. "Wir achten ... darauf, dass die vor Corona etablierten regelmäßigen Austauschtermine zumindest erhalten bleiben, wenn nicht sogar vermehrt werden", erklärt Geschäftsführer Dr. Herbert Vogler. Solche Termine sollten nicht ausschließlich per Video stattfinden. Man versuche, einen Team-Tag pro Woche zu etablieren – so es die Pandemie-Lage zulässt. „An diesem Tag sollen möglichst alle Mitarbeiter im Büro sein und viele Meetings stattfinden.“

DEBATTENBEITRAG

27.08.2020 | INTERVIEW

## NACHHALTIGE TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT DURCH CORONA

Was künftig im Homeoffice geht und wozu man noch Büros braucht



Prof. Dr. Florian Kunze - Lehrstuhl für Organisational Studies, Universität Konstanz [Quelle: Ines Njers]

"Aktuell herrscht sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Betrieben eine „Homeoffice Euphorie“,“ erklärt Prof. Dr. Florian Kunze von der Universität Konstanz. Er nennt frische Zahlen zum Beleg, mahnt aber auch, dass persönlicher Kontakt in bestimmten Bereichen wichtig bleibt, auch im Büro.

---

**Nach einer aktuellen Erhebung wollen viele Unternehmen das zur Corona-Krise eingeführte Homeoffice dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Aktuell herrscht sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Betrieben eine „Homeoffice Euphorie“. Wir sehen das auch in unserer aktuellen Homeoffice Studie an der Universität Konstanz, in der wir Beschäftigte in den vergangenen Monaten an

neun Zeitpunkten befragt haben. Fast durchgehend 80 Prozent der an der Studie teilnehmenden Personen berichten, dass sie im Homeoffice engagiert und produktiv arbeiten. Eine deutliche Mehrheit möchte gerne zumindest einige Tage pro Woche auch über die Corona-Zeit hinaus mobil arbeiten. Dieses hohe Engagement der Mitarbeitenden ist natürlich auch sehr vorteilhaft für die Unternehmen, für die es jetzt darum geht, mittelfristig die richtigen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige und effiziente Transformation vom klassischen Präsenzarbeitsplatz hinzu neuen flexibleren Arbeitsarrangements zu schaffen.

### **Nach ersten Erkenntnissen funktioniert individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit. Was bedeutet das für das Management?**

In der Tat sind nicht alle Tätigkeiten gleich gut für das mobile Arbeiten geeignet. Besonders bei Teamarbeiten, die eine hohe Interdependenz - d.h. wechselseitige Abhängigkeit bei der Aufgabenerstellung - haben, ist eine reine mobile Zusammenarbeit schwierig. Ebenso betrifft dies Teamarbeit, die Innovation als Ziel hat. Auch wenn es innovative Tools für mobile Zusammenarbeit in Teams gibt, ist für solche Innovationsteams eine regelmäßige Zusammenkunft in Präsenz weiterhin sehr sinnvoll.

### **In der Corona-Krise wurden viele Meetings online durchgeführt – wie verändert sich die Zusammenarbeit, wenn persönlicher Austausch auf Dienstreisen durch Online-Termine ersetzt wird?**

Zu Beginn der Corona-Krise hat diese Reduktion der persönlichen Meetings und Dienstreisen erstaunlich gut funktioniert. In einer groß angelegten Studie in den USA wurde auch gerade berichtet, dass die Dauer von Meetings während der Corona-Krise um 20 Prozent zurück gegangen ist. Auch dies dürfte einer der Gründe sein, warum viele Beschäftigte die Arbeit im Homeoffice als effizienter wahrnehmen. Gleichzeitig darf aber nicht unterschätzt werden, dass man zu Beginn des neuen Homeoffices durch Corona von genau dem Sozialkapital profitiert hat, was man mit Kollegen und Geschäftspartnern vor der Pandemie bereits aufgebaut hat. Wenn ich zu jemanden schon gute persönliche Beziehungen hatte, ist es jetzt unproblematisch, größtenteils digital zu kommunizieren. Anders sieht es aus, wenn ich den Kontakt mit neuen Mitarbeitenden und Geschäftspartnern erst aufbauen muss. Auch hier ist es weiterhin wichtig, persönliche Treffen mit digitalem Austausch zu kombinieren.

### **Inwieweit lassen sich künftig Büroflächen durch Home-Office- oder Hybrid-Modelle einsparen?**

Kosteneinsparung durch weniger Büroflächen ist sicher einer der zentralen Punkte, der Unternehmen gerade dazu bewegt, das Arbeiten im Homeoffice auch nach Coro-

na weiter zu verstetigen. Die relative große Skepsis gegenüber dem mobilen Arbeiten, die bei vielen Unternehmen und Führungskräften vor Corona geherrscht hat, ist durch einen starken Optimismus bei vielen Beteiligten abgelöst worden. Die Einsparungspotenziale bei vielen großen Büro- und Dienstleistungsunternehmen sind hier sicher enorm. Allerdings darf hier auch nicht unterschätzt werden, dass man für ein längerfristiges Arbeiten im Homeoffice auch im Bereich Datensicherheit und IT-Infrastruktur investieren muss. Viele Beschäftigte haben zu Beginn der Corona-Krise mit eigenem IT-Equipment oder an nur unzureichend ausgestattenden Arbeitsplätzen gearbeitet. Für alle Beschäftigten ausreichend technisch und ergonomisch ausgestattete Heimarbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, kann durchaus kostspielig sein. Außerdem dürfen Unternehmen sich jetzt nicht durch die aktuelle Euphorie dazu verleiten lassen, Bürostrukturen fast komplett aufzulösen. Es steht außer Frage, dass wir durch die Corona-Pandemie eine durchaus nachhaltige Transformation der Arbeitswelt erleben. Präsenzarbeit, wenn auch eher in hybriden Modellen, wird aber für fast alle Unternehmen in absehbarer Zeit weiterhin sinnvoll sein.

## DEBATTENBEITRAG

31.08.2020 | INTERVIEW

### LOCKDOWN ALS KATALYSATOR FÜRS HOMEOFFICE

Wie Hybridmodelle das künftige Wirtschaften bestimmen



Dipl.-Kfm. Marc S. Tenbieg - Geschäftsführender Vorstand, Deutscher Mittelstands-Bund (DMB) [Quelle: DMB, [www.mittelstandsbund.de](http://www.mittelstandsbund.de)]

"Die Arbeit der Zukunft wird ein Hybridmodell aus Präsenzzeit im Unternehmen und individueller Arbeit im Home-Office sein", sagt Marc S. Tenbieg, Geschäftsführender Vorstand des Deutschen Mittelstands-Bunds. Die Corona-Krise habe dabei vorhandene Trends verstärkt - und einen Sinneswandel im Management so mancher Unternehmen bewirkt.

**Nach einer aktuellen Erhebung wollen viele Unternehmen das zur Corona-Krise eingeführte Home Office dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Der Corona bedingte Lockdown hat seit März 2020 wie ein Katalysator für die flächendeckende Einführung von Home-Office und dezentraler Arbeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen gewirkt. Durch Kontaktbeschränkungen und Min-

destabstandsregelungen mussten neue, flexible Arbeitsmodelle ja quasi über Nacht eingeführt werden.

In Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern stelle ich viele Gemeinsamkeiten bei den zuletzt gesammelten Erfahrungen fest. Erstens hat sich branchenübergreifend die Einstellung zum Thema Homeoffice erheblich verbessert. Selbst bei Arbeitgebern, die zunächst einen gewissen Kontrollverlust durch das Home-Office befürchteten, ist durch die engagierte und disziplinierte Arbeit der Beschäftigten während des Lockdowns ein deutlicher Sinneswandel eingetreten. Zweitens waren Home-Office-Lösungen ja oftmals die einzige Möglichkeit, um Betriebe in dieser Zeit am Laufen zu halten oder zumindest dem berechtigtem Interesse nach „Distanz und Hygiene“ der Beschäftigten entgegenzukommen. Und diese Notlösung hat eben oft überraschend gut funktioniert. Viele Unternehmer haben gemerkt, dass Mitarbeiter mindestens genauso produktiv sind und sich sehr wohl schnell neu organisieren konnten. Und die Beschäftigten schätzen die flexiblere Tages- und Arbeitszeitgestaltung, die wegfallenden Anfahrtszeiten und fühlten sich zudem „sicher“.

### **Nach ersten Erkenntnissen funktioniert individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit. Was bedeutet das für das Management?**

Die Erkenntnis, dass die individuelle Arbeit im Home-Office produktiver sein kann, ist nicht neu. Gerade in jungen, technologiegetriebenen Unternehmen und Start-Ups ist ortsunabhängiges Arbeiten schon deutlich vor Corona die Regel gewesen. Doch Teamarbeit kann auch dezentral gut funktionieren. Im Projektmanagement gibt es etablierte Methoden für Teamprojekte, die vollständig „remote“, also unabhängig vom Arbeitsort der einzelnen Teammitglieder, eingesetzt werden können. Dafür bedarf es allerdings entsprechender Strukturen.

Auf dezentrale Teamarbeit waren viele Unternehmen schlichtweg nicht ausreichend vorbereitet. Hier musste erst einmal, oftmals langwierig und entsprechend ineffizient, mit verschiedenen Tools experimentiert werden. Für das Unternehmensmanagement geht damit also die Notwendigkeit einher, interne Strukturen kritisch zu hinterfragen. Sind die Voraussetzungen für dezentrale Teamarbeit aus technischen, personellen oder anderen Gründen nicht gegeben, sollte da nichts schnell erzwungen, sondern stattdessen planvoll vorgegangen werden. Zentral ist dabei, die Erfordernisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – also der Teammitglieder – zu identifizieren und entsprechende Strukturen aufzubauen.

### **In der Corona-Krise wurden viele Meetings online durchgeführt – wie verändert**



### **sich die Zusammenarbeit wenn persönlicher Austausch auf Dienstreisen durch Online-Termine ersetzt wird?**

Die berufliche Reisetätigkeit und der persönliche Austausch mit Kunden, Kollegen und Zulieferern werden in Zeiten der Pandemie weiterhin auf ein notwendiges Minimum gefahren, auch wenn die gewohnten persönlichen Treffen mittelfristig wieder zunehmen werden. Klassische Formate wie z.B. Messen, Kongresse oder Weiterbildungen werden immer häufiger als virtuelle oder zumindest als hybride Events stattfinden. Mit der Zunahme der Digitalisierung wird das ein Teil unserer neuen Normalität werden.

Es gilt den Vorteil digitaler Formate zu erkennen und dort zu nutzen, wo klassische Formate ihre Nachteile haben. Digitale Technologien können in vielen Fällen als sinnvolle und Alternative eingesetzt werden und sogar zu erheblichen Kosteneinsparungen für Unternehmen führen. Gleichzeitig kann der virtuelle Kontakt den persönlichen Austausch natürlich nicht in allen Fällen adäquat ersetzen. Hier steht vielen Unternehmen die längst überfällige Auseinandersetzung mit der Frage bevor, welche physischen Kontaktpunkte weiterhin notwendig und welche digitalen Kontaktpunkte künftig möglich sein werden. Wichtig sind auch hier: viel Kommunikation, klare Strukturen und entsprechende technische Voraussetzungen.

### **Inwieweit lassen sich künftig Büroflächen durch Home-Office- oder Hybrid-Modelle einsparen?**

Das Konzept des „klassischen Büros“ wird sich erheblich wandeln. Hier ist die Corona-Krise zwar nicht der Anstoß, aber sicherlich ein wesentlicher Treiber des Wandels. Gerade in den Großstädten sind Büroflächen seit Jahren ein stark und stetig steigender Kostenfaktor für jedes Unternehmen. Deshalb geht der Trend klar zu neuen Arbeits- und Flächennutzungskonzepten.

Büros werden natürlich nicht vollständig verschwinden, aber verstärkt andere Nutzungsszenarien vorsehen. Statt Einzelbüros mit festen Arbeitsplätzen wird es mehr Coworking Spaces und offene Flächen für Meetings und Austausch geben. Die Arbeit der Zukunft wird ein Hybridmodell aus Präsenzzeit im Unternehmen und individueller Arbeit im Home-Office sein – daran wird sich auch das Büro anpassen. Dies bietet sich allerdings gleichermaßen für alle Unternehmen, Abteilungen und Teams an. Es gibt auch viele gute Gründe, im Büro zu arbeiten und dorthin zurück zu kehren.



## DEBATTENBEITRAG

01.09.2020 | INTERVIEW

### HOMEOFFICE ALS CHANCE FÜR DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Wie die neue Arbeitskultur gemanagt werden kann



Michael Carl - Gründer und Direktor des Carl Institute for Human Future [Quelle: Sabine von Bassewitz]

In Home-Office und Mobile work sieht Zukunftsforscher Michael Carl eine große Chance für Unternehmen und Manager. Die helfen aus seiner Sicht "gerade Führungskräften, sich auf den Kern zu fokussieren". Der Zukunftsforscher prognostiziert einen Wandel in der Zusammenarbeit. Er prognostiziert etwa: "Das Thema Dienstreise ist im Wesentlichen Geschichte."

---

**Nach einer aktuellen Erhebung wollen viele Unternehmen das zur Corona-Krise eingeführte Home-Office dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Die unmittelbaren Vorteile liegen auf der Hand, sie reichen vom sinkenden Platzbedarf und entsprechend reduzierten Kosten bis zu einer stärkeren Motivation der Mit-

arbeiter\*innen. Aus deren Sicht steht eher die wachsende Flexibilität im Vordergrund – und der Gewinn an Zeit. Wer nicht mehr ins Büro fahren muss, hat deutlich mehr vom Tag. Klare Vorteile, die es lohnt zu realisieren. Und doch drohen wir das eigentliche Potenzial der aktuellen Entwicklung zu übersehen, wenn wir uns nur auf das reine Home-Office im engeren Sinne konzentrieren.

Die eigentlichen Potenziale ergeben sich nicht aus einem ergonomisch korrekt eingerichteten Schreibtisch im heimischen Arbeitszimmer. Eine Betriebsvereinbarung zum Home-Office mit dem Betriebsrat auszuhandeln, ist leicht. Die Chance hinter dem Begriff „Home-Office“ ist ein Sprung in der Unternehmenskultur.

Sie führen über Aufgaben und Ziele? Dann hören Sie heute auf, Arbeitszeiten oder gar Anwesenheiten zeitlich zu erfassen. Setzen Sie auf Eigenverantwortung und wann immer eine Aufgabe in der halben Zeit erledigt ist, freuen Sie sich gemeinsam mit dem Team. Den Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ motten Sie bei dieser Gelegenheit direkt ein. Wenn Sie noch betonen müssen, dass Sie Ihren Mitarbeiter\*innen zutrauen, auch ohne Kontrolle im vertraglich vereinbarten Umfang am Schreibtisch zu sitzen, belegen Sie letztlich nur Ihr profundes Misstrauen. Sie wollen gar keine Stunden zählen, sie wollen Ergebnisse. Mobile work hilft gerade Führungskräften, sich hier auf den Kern zu fokussieren.

Ein weiterer Bonus mobiler Arbeit ist ein neues Potenzial für das Recruiting. Konsequenz zu Ende gedacht, muss niemand mehr wegen eines Jobs eine Wohnung in München, Hamburg oder Köln finden und finanzieren, muss niemand mehr für eine interessante Stelle die geliebte Heimatstadt verlassen und in vermeintlich entlegene ländliche Regionen ziehen. In vielen Gesprächen hören wir, wie tief die Überzeugung sitzt, neue Mitarbeiter\*innen müssten immer auch in die Region des Unternehmens ziehen. Wer daran festhält, überlässt den größeren Teil des Arbeitsmarkts kampflos der Konkurrenz.

### **Nach ersten Erkenntnissen funktioniert individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit. Was bedeutet das für das Management?**

Bitte Vorsicht vor zu schnellen Verallgemeinerungen. Wer sein Projektmanagement im Griff hat, muss keine Angst vor dezentraler Zusammenarbeit haben. Im Gegenteil: Eine Teamarbeit remote kann zu effizienteren Abstimmungen und einer konsequenteren Dokumentation des erreichten Projektstands führen. Unsere aktuellen Untersuchungen zeigen, dass die empfundene Kollegialität im Team bei mobile work kaum nachlässt. Der Small Talk am Kaffeeautomaten mag fehlen, die Wahrnehmung ge-

gegenseitiger Unterstützung ist davon kaum getrübt.

Natürlich ist Führung im dezentralen Team für viele Führungskräfte eine vergleichsweise neue Anforderung, die sich auch nicht mit einer klassischen Weiterbildungsmaßnahme erledigen lässt. Für das Management liegt hier vor allem eine Lernaufgabe: Den eigenen Leuten zuhören, Erfahrungen sammeln, die Charakteristik und DNA der eigenen Organisation nüchtern betrachten und auswerten.

Wir sehen, dass die Unternehmenskultur gerade in der Krise deutlich zu Tage tritt. Wie geht die Organisation mit disruptiven Veränderungen um, wie flexibel und beweglich kann sie reagieren? Die aktuelle Krise, die ja selbst noch lange nicht vorüber ist, ist nur die erste in einer ganzen Reihe von Krisen, die wir in den 20er Jahren erwarten können. Wir wissen schon von der demografischen Krise, von der Klimakrise und die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt werden für uns ebenso krisenhaft sein. Diese Krise ist für das Management vor allem eines: Ein Lernfeld.

### **In der Corona-Krise wurden viele Meetings online durchgeführt – wie verändert sich die Zusammenarbeit, wenn persönlicher Austausch auf Dienstreisen durch Online-Termine ersetzt wird?**

Die eigentlich überraschende Erkenntnis ist doch: Es geht – entgegen aller jahrelangen Beteuerungen vielreisender Vertriebler und Projektmanager. Die Auswirkungen für Hotellerie und Mobilitätsanbieter sind natürlich gravierend. Aber versuchen wir doch gar nicht erst, dem hauseigenen Controller zu erklären, dass es nach einem Jahre Corona-Pause wieder notwendig ist, für einzelne Meetings quer durch die Republik zu reisen. Der Controller weiß schon, dass in derselben Zeit sechs Videocalls mit unterschiedlichen Kunden möglich sind. Und der Kunde weiß schon, welches Meeting wirklich eine E-Mail hätte sein können. Wir schneiden hier vielfach nur eine Praxis ab, die sich ohnehin längst überlebt hatte. Das Thema Dienstreise ist im Wesentlichen Geschichte.

### **Inwieweit lassen sich künftig Büroflächen durch Home-Office- oder Hybrid-Modelle einsparen?**

Als State of the art darf gelten: Minus 10% geht immer. Selbst bei einer Vollzeitbeschäftigung steht ein traditionelles Büro ja ohnehin meistens leer. Siemens hat gerade als Direktive ausgegeben, die Büroflächen dauerhaft um 30% zu reduzieren. Es geht also mehr.

Fragen wir doch lieber andersherum und denken über Aufbau statt Abbau nach:

Wenn Sie heute ein komplett neues Unternehmen gründen würden, wie würden Sie das Thema Büro angehen? Was brauchen Sie wirklich und welche Möglichkeiten würden wir uns verschaffen? Meeting- und Begegnungsflächen? Sicher. Erstklassiges Internet und modular einsetzbare Technik: Ebenso sicher. Würden wir aber standardmäßig für jeden Mitarbeiter ein eigenes Zimmer bereitstellen? Wohl kaum. Im Gegenzug würden Sie extra Flächen bereitstellen, auf denen sie Partner und Externe zur Zusammenarbeit einladen. Das regt Ihre kreativen Prozesse an. Mindestens ebenso spannend wie die Summe der Quadratmeter ist die Frage, wie wir Flächen nutzen.

## DEBATTENBEITRAG

02.09.2020 | INTERVIEW

### **BÜROS WERDEN ZU INTERAKTIONS- UND KOOPERATIONSFLÄCHEN**

**Wieviel persönlichen Kontakt Teams brauchen - und was besser digital geht**



Prof. Wolfgang Prinz - Stellv. Institutsleiter des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT [Quelle: Fraunhofer FIT]

"Online-Termine können sicher auf Dauer den persönlichen Austausch nicht ersetzen und häufig führt eine persönliche Bekanntschaft anschließend auch zu besseren, weil verständnisvolleren und effizienteren Online-Meetings", sagt Prof. Wolfgang Prinz vom Fraunhofer FIT. Sein Institut hat eine Studie zum Home Office durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen die Aufgaben für Manager und Mitarbeiter und Teams in der Zukunft.

---

**Nach einer aktuellen Erhebung wollen viele Unternehmen das zur Corona-Krise eingeführte Home Office dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Unsere Umfrage zeigt, dass ca. 80% der Teilnehmer zufrieden mit der Arbeit im Ho-

meoffice sind und dabei auch ihre individuelle Performanz im Homeoffice höher als die die im Büro einschätzen. Homeoffice kann also zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und gleichzeitig zu einer Effizienzsteigerung führen. Zudem vermissen zwar viele den sozialen Austausch beim Mittagessen oder an der Kaffeemaschine jedoch nur wenige vermissen den täglichen Weg zur Arbeit. Das zeigt, dass eine gezielte Nutzung von Homeoffice oder besser mobilem Arbeiten Vorteile für beide Seiten bringt.

### **Nach ersten Erkenntnissen funktioniert individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit. Was bedeutet das für das Management?**

Unsere Umfrage zeigt, dass die eigene individuelle Leistung besser beurteilt wird als die Teamarbeit, wobei beides im Verlauf der letzten Wochen und Monate eine positive Tendenz aufweist. Für das Management bedeutet dies, dass neben der Führung der einzelnen Mitarbeiter die Kommunikation in und mit dem Team eine größere Bedeutung bekommt. Dazu gehört nicht nur die Initiierung virtueller Treffen zum fachlichen und sozialen Austausch, sondern auch die Etablierung von Konventionen zur Nutzung und zum Umgang mit den digitalen Kooperationsmedien. Unsere Umfrage zeigt, dass hier zu Beginn der Homeoffice-Phase viele Nutzer von der Vielzahl der plötzlich genutzten Medien überwältigt wurden und eine Hilfestellung und Teamkonventionen benötigten, die festlegen, wie und zu welchem Zweck bestimmte Medien (Videokonferenz, E-Mail, Chat) genutzt werden. Ein Team muss für sich die richtigen Konventionen dazu finden, wie Information so ausgetauscht werden sollten, dass Alle auch Alles mitbekommen gleichzeitig aber keine Informationsdefizite oder eine Informationsüberflutung entsteht.

### **In der Corona-Krise wurden viele Meetings online durchgeführt – wie verändert sich die Zusammenarbeit wenn persönlicher Austausch auf Dienstreisen durch Online-Termine ersetzt wird?**

Online-Termine können sicher auf Dauer den persönlichen Austausch nicht ersetzen und häufig führt eine persönliche Bekanntschaft anschließend auch zu besseren, weil verständnisvolleren und effizienteren Online-Meetings. Trotzdem merkt man, dass auch „kalte“ Online-Meetings immer besser gelingen, weil die Vertrautheit mit dem Medium größer geworden ist und die aktuelle Situation als „äußere Bedrohung“ zu einem Eisbrecher in der ersten Ansprache wird, die dann auch schnell zu einem konstruktiven Austausch führt. Ein weiterer Effekt ist die Verdichtung der Online-Termine und Intensivierung der Kommunikation durch den Wegfall von Leerlaufzeiten für den räumlichen oft auch mit Reisezeiten verbundenen Wechsel zwischen Terminen. In der Konsequenz kann man beobachten, dass Online-Termine immer effizienter ge-

staltet werden, da die Teilnehmer Zeit sparen möchten und sich bewusst sind, dass unstrukturierte, unvorbereitete und unkoordiniert geführte Online-Termine, in den man nicht konstruktiv zu einem für alle teilnehmenden wichtigen Thema diskutiert, dazu führen, dass viele Teilnehmer einfach abschalten. Ich bin sicher, dass die Erfahrungen im Umgang mit den digitalen Kommunikations- und Kooperationsmedien auch zukünftig und langfristig einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit in Teams haben wird, wenn die intensive Phase des mobilen Arbeitens vorbei ist.

### **Inwieweit lassen sich künftig Büroflächen durch Home-Office- oder Hybrid-Modelle einsparen?**

Unsere Umfrage zeigt, dass die Teilnehmer im Homeoffice den sozialen Kontakt, die spontanen Treffen und die Möglichkeit kreativer und interaktive Teammeetings vermissen, während die individuelle Arbeit besser als im Büro bewertet wird. Daraus folgt, dass die zukünftige Arbeitswelt hybrid aus einer Mischung aus Homeoffice/mobilem Arbeiten und der Anwesenheit im Bürogebäude gestaltet werden kann. In der Konsequenz macht es dann aber keinen Sinn, wenn die Büroarbeitsplätze als individuelle Arbeitsplätze gestaltet werden. Vielmehr muss die Büroumgebung die sozialen Aktivitäten sowie die interaktive und kreative Zusammenarbeit unterstützen und fördern. Büroflächen werden damit zu Interaktions- und Kooperationsflächen, die nur noch zu einem kleinen Teil aus individualisierten Arbeitsplätzen bestehen.



## DEBATTENBEITRAG

26.10.2020 | INTERVIEW

# VERÄNDERT MOBILES ARBEITEN UNSER VERSTÄNDNIS VON "STADT"?

## Wie sich die Unternehmenskultur verändern sollte



Dr. Ole Wintermann - Senior Project Manager, Program Business in Society, Bertelsmann Stiftung [Quelle: Kai Uwe Oesterhelweg - CC 4.0 BY-SA]

"Das mobile Arbeiten hat für alle Beteiligten in der Summe mehr Vor- als Nachteile", betont Dr. Ole Wintermann von der Bertelsmann Stiftung und nennt eine Reihe von Untersuchungen zum Beleg. Mit persönlichen Einschätzungen blickt der Experte in die Zukunft von Arbeitswelt und Immobilienmarkt.

---

### **Nach aktuellen Erhebungen wollen viele Unternehmen und die Mitarbeiter das zur Corona-Krise eingeführte Homeoffice dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Zunächst zur Erläuterung: Unter Homeoffice versteht man grundsätzlich eher die gesetzlich geregelte Telearbeit, die lediglich von zu Hause aus geleistet werden kann. Gleichzeitig wird der Begriff oftmals auch synonym für mobile Arbeit genutzt. Damit



ist die Arbeit von jedem Ort aus gemeint, also auch in Coworking-Spaces, Cafés, Ferienwohnung – und natürlich auch von zu Hause aus. Ich möchte hier grundsätzlich das mobile Arbeiten in den Fokus nehmen, da es in der Umsetzung einfach zu handhaben ist und mehr Flexibilität zulässt.

Das mobile Arbeiten hat für alle Beteiligten in der Summe mehr Vor- als Nachteile. Der Arbeitgeber kann mit weniger Büroräumen kalkulieren, seine Betriebskosten sinken entsprechend. Studien haben gezeigt, dass mobiles Arbeiten – wenn es durch zeitgemäße IT und kollegiales Lernen systematisch unterstützt wird – die Produktivität im Schnitt und auf Dauer erhöht. Ablenkende Elemente fallen für die Mehrheit der Beschäftigten weg, immer vorausgesetzt, es handelt sich um freiwilliges mobiles Arbeiten. Von daher kann ich auch nicht nachvollziehen, wieso der neue Gesetzesentwurf zur mobilen Arbeit von Teilen der Wirtschaft so kritisch gesehen wird. Hinzu kommen die Vorteile für die Beschäftigten: Es fallen Pendelzeiten und finanzieller Pendelaufwand weg. Auch unsere eigenen Studien haben gezeigt, dass die Beschäftigten tendenziell sehr viel offener dem digitalen Arbeiten gegenüber eingestellt sind als es Arbeitgeber gemeinhin annehmen. Die Hälfte der Beschäftigten sieht zeitliche und örtliche Flexibilität als Voraussetzung für eine Verbesserung der Lebensqualität an (so das Ergebnis des auch von uns unterstützten D21 Digital Index), da die Vereinbarkeit des eigenen Lebens mit den Anforderungen des Jobs besser miteinander in Einklang gebracht werden können.

### **Untersuchungen zeigen, dass individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit funktioniert. Was bedeutet das für das Management?**

Ich würde so pauschal nicht gelten lassen, dass individuelle Arbeit grundsätzlich besser als Teamarbeit geeignet ist, um mobil zu arbeiten. Der Unterschied in der Produktivität beider Arbeitsmodi kann zum Beispiel der mangelnden Unterstützung des Übergangs in virtuelle Teamarbeit durch den Arbeitgeber geschuldet sein oder auch nicht optimale Technik. Mir kommt dieses Argument teils auch etwas (arbeits-) weltfremd vor. Große internationale aber auch KMU, die auf mehreren Kontinenten tätig sind, basieren in ihrer Tätigkeit schon seit etlichen Jahren größtenteils auf virtuelle Teams, deren Teammitglieder sich teils persönlich noch nie gesehen haben. Das ist dort bereits seit Jahren gelebte Arbeitsrealität. Ich habe den Eindruck, dass diese Bedenken gerade dort im Management vorgetragen werden, wo man bis zur Corona-Zeit selten mobil gearbeitet hat. Dass ein virtuelles Team effektiv arbeiten kann, ist unter anderem Aufgabe des Managements und liegt in dessen Verantwortungsbereich. Es muss eine entsprechende Unternehmenskultur vorliegen, in der Wertschätzung, Kommunikation auf Augenhöhe, Vertrauen und Transparenz der Kommunikati-

on nicht nur von oben eingefordert, sondern von oben auch vorgelebt wird. Mein ganz persönlicher Eindruck ist, dass viele Unternehmensleitungen im Grunde genommen mit der Idee des „mündigen Arbeitnehmers“ fremdeln und nach Gründen suchen, mobiles Arbeiten ablehnen zu können.

### **Inwieweit lassen sich Büroflächen und Dienstreisen durch Homeoffice-, Hybrid-Modelle und Online-Meetings einsparen?**

Es gibt erste Studien, die sich mit dieser Frage beschäftigt haben. Grundsätzlich sind sich diese Studien aber schon recht einig in der Einschätzung, dass mobiles Arbeiten massive Auswirkungen auf den Markt der Gewerbeimmobilien haben könnte. Bereits vor der Corona-Zeit gab es Disruptionen im Bereich der Geschäftsmodelle der Vermietung von Büro-Immobilien. Es scheint fast so, als sei den Investoren im Markt der Gewerbeimmobilien plötzlich bewusst geworden, dass Millionen Menschen weltweit täglich viele Kilometer fahren, nur um sich dann an einen Büro-PC zu setzen, den sie zu Hause auch stehen haben, so dass sie eigentlich gar nicht auf die Büroflächen im gegenwärtigen Ausmaß angewiesen sind. Diese Erkenntnis könnte unser gesamtes Verständnis von „Stadt“ herausfordern. Was geschieht weltweit mit den Großstädten, in deren Mitte Bürotürme von der ehemaligen Wichtigkeit von „Büros“ künden?

Für Dienstreisen gilt ähnliches. Für virtuell arbeitende Teams war es im Frühjahr diesen Jahres nichts neues, als plötzlich nahezu jeder zweite Beschäftigte in Deutschland zu seinen ersten Video-Meetings und zur Erkenntnis kam, dass zeitaufwändiges Reisen schlecht für die Umwelt und die Arbeitsproduktivität sind. Ich halte diese weitreichende Erkenntnis für alle Beteiligten für etwas sehr Wichtiges. Der Arbeitgeber kann auf diese Weise auch Kosten einsparen. Der Reisetress wird geringer, der Schaden für die Umwelt durch unnütze Mobilität wird geringer. Sicher kann nicht jede Form des persönlichen Austausches durch digitale Kommunikation ersetzt werden. Bevor wir jetzt aber schon wieder daran denken, was nicht geht, plädiere ich dafür, nochmal intensiv die Potenziale dieser für viele Menschen neuen Form des Arbeitens auszuloten. Es lohnt sich.

### **Die Politik diskutiert auch ein Recht auf mobile Arbeit. Was sagen Sie dazu?**

Grundsätzlich können auch betriebliche Vereinbarungen getroffen werden, um Homeoffice und mobile Arbeit für Beschäftigte anzubieten. Aber auch hier haben die Zahlen des o.g. Digital Index gezeigt, dass das Potenzial mobiler Arbeit in den letzten Jahren bei weitem nicht gehoben wurde. Dies liege laut Digital Index zu einem deutlichen Teil auch daran, dass Arbeitgeber es nicht wollen, obgleich es technisch und auch jobabhängig machbar wäre. Damit gehen aber die o.g. Vorteile des mobilen Ar-

beitens für Arbeitgeber und Arbeitnehmer verloren. Es macht schlicht volkswirtschaftlich keinen Sinn, auf diese Möglichkeit zu verzichten. Von daher ist es zu begrüßen, wenn der Gesetzgeber die Initiative ergreift, um ein Mindestniveau – wenn es grundsätzlich im Rahmen einer beruflichen Tätigkeit machbar ist – an mobilen-Arbeitstagen festzuschreiben, auch wenn man sicher über die genaue Ausgestaltung und eingeplante Menge diskutieren kann. Es wäre ein Anfang, von dem jeder Arbeitgeber individuell im Sinne von mehr Flexibilisierung abweichen und damit auf die Bedürfnisse seiner Angestellten besser eingehen kann.

## DEBATTENBEITRAG

28.10.2020 | INTERVIEW

# UNTERNEHMEN KÖNNEN SICH HOMEOFFICE-WÜNSCHEN NICHT ENTZIEHEN

Wie ein Trend sogar das Wohnen in Städten preiswerter machen könnte



Dr. Herbert Vogler - Geschäftsführer, Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation [Quelle: bidt/Kilian Blees]

"Die Zufriedenheit mit Homeoffice ist arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig ... generell hoch und technische Schwierigkeiten gibt es kaum", resümiert Dr. Herbert Vogler vom Bayerischen Forschungsinstitut für Digitale Transformation zwei repräsentative Online-Befragungen seines Instituts. Sein Haus hat auch eigene Erfahrungen gemacht und daraus Schlüsse gezogen.

---

**Nach aktuellen Erhebungen wollen viele Unternehmen und die Mitarbeiter das zur Corona-Krise eingeführte Homeoffice dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Eine im Mai 2020 durchgeführte anonyme Umfrage unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an unserem Institut zu den Erfahrungen mit Homeoffice in den ersten

Wochen der Coronakrise zeigte, dass niemand künftig ausschließlich im Büro arbeiten möchte. 47 Prozent halten sich für produktiver, 40 Prozent für etwa gleich produktiv, wenn sie an einem selbst gewählten Arbeitsplatz außerhalb des Büros arbeiten. Die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens und von Homeoffice werden daher letztlich zu effizienterem Arbeiten und zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen.

Es gibt aber natürlich noch weitere positive externe Effekte. Die Verkehrssysteme in den Ballungszentren werden entlastet und der Ausstoß von CO<sub>2</sub> vermutlich im Saldo reduziert. In den Ballungszentren könnte mehr Homeoffice zudem langfristig zur Verbesserung des Wohnraumangebots führen. Zum einen, weil möglicherweise weniger Büroraum benötigt wird. Zum anderen, weil Wohnraum außerhalb der Stadt attraktiver wird, wenn weniger gependelt werden muss.

### **Untersuchungen zeigen, dass individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit funktioniert. Was bedeutet das für das Management?**

Das Arbeiten an verteilten Standorten stellt zusätzliche Anforderungen an die digitalen Tools und Prozesse, aber auch an die Führungskräfte. Um die Teamarbeit am Laufen zu halten, haben wir am besten bei der Auswahl der Softwaretools die digitale Kollaboration im Blick. Führt man Workshops digital durch, wird zum Beispiel ein Tool wie Miro benötigt, das es ermöglicht, gemeinsam an einer virtuellen Tafel zu arbeiten. Zur Darstellung des Arbeitsfortschritts im Team eignen sich digitale Kanban-Tools. Außerdem gilt es für das Arbeiten in verteilten Teams, Tools auszuwählen und zu etablieren, die es ermöglichen, alle Papierprozesse zu digitalisieren.

Wir achten zudem darauf, dass die vor Corona etablierten regelmäßigen Austauschtermine zumindest erhalten bleiben, wenn nicht sogar vermehrt werden. Solche Termine sollten nicht ausschließlich per Video stattfinden. Wir versuchen, wenn es Corona zulässt, einen Team-Tag pro Woche zu etablieren. An diesem Tag sollen möglichst alle Mitarbeiter im Büro sein und viele Meetings stattfinden.

### **Inwieweit lassen sich Büroflächen und Dienstreisen durch Homeoffice-, Hybrid-Modelle und Online-Meetings einsparen?**

Die Erfahrungen mit den langen Wochen im Homeoffice zum Beginn der Coronakrise haben uns gezeigt, dass es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin schätzen, Arbeitszeit im eigenen Büro und mit dem Team zu verbringen. Und wenn sie im Büro sind, möchten sie ihren eigenen festen Arbeitsplatz. Trotzdem überlegen wir, wie wir zukünftig ein Desksharing organisieren können. Eine Lösung könnte eine Art Kompro-

miss sein: Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin behält einen festen Arbeitsplatz, zugleich lösen wir Einzelbüros auf und geben nicht besetzte Räume für alle frei, damit dort bei Bedarf in Ruhe gearbeitet und telefoniert werden kann. Dies würde bei uns zu einer begrenzten Verringerung des Raumbedarfs von etwa 20 Prozent führen.

Einen viel größeren Effekt erwarte ich langfristig bei Einsparung von Dienstreisen. Videokonferenzen sind nun allgemein eingeübt und akzeptiert. Da muss es schon besondere Gründe für eine Dienstreise geben. Ich bin gespannt auf welchem Wert sich das einpendeln wird, erwarte aber eine Reduktion von mehr als 50 Prozent.

### **Die Politik diskutiert auch ein Recht auf Homeoffice. Was sagen Sie dazu?**

Das bidt hat im März und Juni 2020 zwei repräsentative Online-Befragungen zur Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice durchgeführt. Die Zufriedenheit mit Homeoffice ist arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig demnach generell hoch und technische Schwierigkeiten gibt es kaum. Angesichts dieser guten Erfahrungen bleibt es daher abzuwarten, ob ein gesetzliches Recht auf Homeoffice überhaupt noch vonnöten sein wird. Das Ziel sollte es eher sein, die Vorzüge von Homeoffice mit den Vorteilen der Präsenzarbeit verknüpfen und zu überprüfen, ob der rechtliche Rahmen eine solche Verknüpfung immer unterstützt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zukünftig einfach erwarten, einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen. Dem können sich Unternehmen nicht entziehen, wenn sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden wollen.

## DEBATTENBEITRAG

02.11.2020 | INTERVIEW

**HOMEOFFICE FÜR MEHR SOZIALE GERECHTIGKEIT****Wie die neue Offenheit beim Homeoffice anderen Beschäftigten zugutekommen kann**

Dr. Yvonne Lott - Leiterin des Referats Geschlechterforschung am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung [Quelle: HBS/ Baatz]

"Sinnvoll ist ein guter Mix aus Arbeit im Büro und Arbeit zu Hause – falls Beschäftigte auch zu Hause arbeiten wollen", erklärt Forscherin Dr. Yvonne Lott von der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung. Denn diese Freiwilligkeit sei entscheidend dafür, dass Homeoffice die Produktivität verbessert. Sie plädiert aus verschiedenen Gründen auf einen gesetzlichen Homeoffice-Anspruch.

**Nach aktuellen Erhebungen wollen viele Unternehmen und die Mitarbeiter das zur Corona-Krise eingeführte Homeoffice dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Die stärkere Verbreitung ist zu begrüßen. Vor der Covid-19 Pandemie war Homeoffice nur einem ausgewählten Kreis von Beschäftigten gestattet, vor allem Personen in hö-



heren beruflichen Positionen. Auch Frauen war Homeoffice bislang häufiger verwehrt als Männern. Eine stärkere Etablierung von Homeoffice kommt also hoffentlich auch bisher ausgeschlossen Beschäftigtengruppen zugute - und würde damit die soziale Gleichheit fördern.

Zudem kann Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern, etwa indem Pendelzeiten eingespart werden. Eine Lehre aus der Krise ist allerdings, dass Homeoffice kein Ersatz für institutionelle Kinderbetreuung ist. Denn Beschäftigte können Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit nicht gleichzeitig stemmen. Diese extreme Doppelbelastung haben vor allem die Mütter in der Krise geschultert. Sie mussten häufiger als die Väter ihre Arbeitszeit reduzieren, um die Kita- und Schulschließungen aufzufangen. Eine solche Verstärkung sozialer Ungleichheit muss zukünftig vermieden werden.

### **Untersuchungen zeigen, dass individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit funktioniert. Was bedeutet das für das Management?**

Sinnvoll ist ein guter Mix aus Arbeit im Büro und Arbeit zu Hause – falls Beschäftigte auch zu Hause arbeiten wollen. Die Freiwilligkeit ist entscheidend dafür, dass Homeoffice die Produktivität verbessert. Auch kommt es auf das richtige Maß von Homeoffice-Tagen pro Woche an. Die ausschließliche Arbeit von zu Hause kann zur professionellen Isolation und Einsamkeit führen. Nicht jeder Austausch im Team kann virtuell geschehen, der persönliche Kontakt ist wenigstens ab und zu wichtig. Wie viele Tage Homeoffice letztlich sinnvoll sind, könnte das Management gemeinsam mit den Mitarbeitenden erproben. Vielleicht kann die Arbeitswoche in Meeting-Tage bzw. Tage für persönlichen Austausch im Team und Tage für individuelle Arbeit aufgeteilt werden. Das hätte auch den Vorteil, dass Beschäftigte bei individueller Arbeit seltener unterbrochen werden, was Stress verringert und die Produktivität erhöht.

### **Inwieweit lassen sich Büroflächen und Dienstreisen durch Homeoffice-, Hybrid-Modelle und Online-Meetings einsparen?**

Sollten mehr Beschäftigte regelmäßig im Homeoffice arbeiten, braucht es an der ein oder anderen Stelle sicher weniger Büroflächen. Aber Vorsicht! Die Freiwilligkeit ist entscheidend dafür, dass Produktivität und Arbeitszufriedenheit im Homeoffice nicht abnehmen. Haben Beschäftigte das Gefühl, sie müssen zu Hause arbeiten, kann das schnell zu Frust und zu einer geringeren Arbeitsleistung führen. Hinzu kommt, dass nicht alle Personen die Voraussetzungen haben, konzentriert und ungestört von zu Hause arbeiten zu können. Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, muss also stets flankiert werden durch die Option, im Büro zu arbeiten. Beschäftigte sollten sich



in ihrer Arbeitszeit keine Gedanken machen müssen, ob und wo sie im Büro arbeiten, sondern sich auf die Arbeitsinhalte konzentrieren können.

### **Die Politik diskutiert auch ein Recht auf Homeoffice. Was sagen Sie dazu?**

Ein Recht auf Homeoffice ist notwendig. Ein rechtlicher Anspruch auf Homeoffice stärkt soziale Gleichheit. Bisher wird Beschäftigten auf mittleren bzw. unteren Positionen und Frauen Homeoffice häufiger verwehrt. Das Recht auf Homeoffice macht aus einem Privileg ein verbrieftes Recht für alle. Das hat einen weiteren Vorteil: In Unternehmen, in denen Homeoffice ein Privileg ist, haben Beschäftigte schnell das Gefühl, mit Homeoffice ein Geschenk zu erhalten und etwas zurück geben zu müssen. Dieser soziale Tausch des Gebens und Nehmens erhöht das Risiko, dass Beschäftigte im Homeoffice länger arbeiten und auch noch spät abends Emails beantworten. Ist Homeoffice ein Recht, das Beschäftigte in Anspruch nehmen, verliert dieser soziale Tausch an Bedeutung. Ein verbrieftes Recht fördert die Legitimität von Homeoffice und schwächt die Präsenzkultur, die die Nutzung von Homeoffice oft verhindert und Karrierenachteile für Beschäftigte im Homeoffice bedeuten kann. All diejenigen, deren Tätigkeit nicht von zu Hause erledigt werden kann, könnten Alternativen angeboten werden, etwa flexible Arbeitszeiten.

## DEBATTENBEITRAG

13.11.2020 | INTERVIEW

### ANTEIL DER TELEARBEIT MUSS KLAR GEREGLT SEIN

Welche Quote eine Gewerkschaft in Österreich empfiehlt



Michael Huber - Landesgeschäftsführer der Gewerkschaft der Privatangestellten Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp), Salzburg  
[Quelle: GPA]

In Sachen Homeoffice und Mobile Arbeit ist für Michael Huber von der Gewerkschaft der Privatangestellten Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp) das zentrale Element "die Freiwilligkeit und die gilt es auch weiterhin zu bewahren". Er sieht einige Vorteile bei neuen Arbeitsformen aber auch noch offene Fragen in rechtlicher Hinsicht.

---

**Nach aktuellen Erhebungen wollen viele Unternehmen und die Mitarbeiter das zur Corona-Krise eingeführte Homeoffice dauerhaft stärker etablieren – was sind die wichtigsten Vorteile davon?**

Hier muss man gleich anmerken, dass Homeoffice eine Form der Telearbeit ist. Meiner Meinung nach, wird nicht nur Homeoffice stärker und dauerhaft etabliert werden, sondern Telearbeit allgemein. Unter dem Stichwort „Mobile Working“ fand diese Form der Arbeitsgestaltung schon vor Corona immer breiteren Zuspruch. Die Vorteile

von Telearbeit in Form von Homeoffice für den/die ArbeitnehmerIn können dabei sein:

- Entfall oder starke Reduzierung der Fahrtkosten und –zeiten zum und vom Betriebsstandort.
- Hohe Zeitsouveränität, sofern eine für Telearbeit/Homeoffice passende Gleitzeitvereinbarung abgeschlossen wurde.
- Möglichkeit berufliche Anforderungen mit privaten Interessen zu koordinieren.

Vorteile für den/die ArbeitgeberIn können sein:

- Kostensenkung durch Verringerung von unnötigen, zeitaufwendigen und unproduktiven Fahrten zwischen Einsatzort und Betriebsstandort, wenn der Heimatort näher liegt.
- Arbeiten im Homeoffice ermöglicht in vielen Berufsfeldern konzentrierteres Arbeiten ohne Ablenkung.
- Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit um 10 – 20 % wodurch die Einsatzbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen zunimmt.

Daneben dürfen aber auch die Nachteile nicht vergessen werden.

- Sinkende Kommunikation der ArbeitnehmerInnen untereinander kann Unzufriedenheit auslösen und die Produktivität wieder senken.
- Höhere Selbstausschöpfung der ArbeitnehmerInnen und dadurch eine höhere Gefahr von gesundheitlichen Einschränkungen und Spätfolgen.
- Die Gefahr, dass der/die ArbeitnehmerIn bei Krankheit nicht in den Krankenstand geht, sondern von Zuhause aus arbeitet.

### **Untersuchungen zeigen, dass individuelle Arbeit im Homeoffice besser als Teamarbeit funktioniert. Was bedeutet das für das Management?**

Diese Ansicht kann ich so nicht bestätigen. Es gibt auch Studien, die belegen, dass reines Homeoffice schlechter funktioniert. Vor allem in Bereichen in denen eine Kommunikation unter den Abteilungen bzw. MitarbeiterInnen notwendig ist. Ich denke, dass es den nötigen Mix aus Telearbeit und Anwesenheiten im Betrieb benötigt. Für das Management bedeutet das, dass der zeitliche Anteil an der Wochenarbeitszeit, an denen sich die Beschäftigten in Telearbeit befinden, klar geregelt sein muss. Ein Lösungsvorschlag könnten generelle Anwesenheitstage sein. Auf alle Fälle raten wir zu einer maximalen Telearbeitsquote von 50%.

### **Inwieweit lassen sich Büroflächen und Dienstreisen durch Homeoffice-, Hybrid-Modelle und Online-Meetings einsparen einsparen?**

Es gibt heute bereits Desk Sharing Modelle, die manchmal gut funktionieren und manchmal weniger gut. Auf alle Fälle ist die Umstellung der Büroarbeitsplätze ein längerer Prozess, der auch professionell begleitet werden muss. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, die jahrelang ein eigenes Büro hatte, wird nicht so einfach auf ein Desk Sharing Modell umsteigen wollen. Dienstreisen die von Zuhause angetreten werden, können den positiven Effekt haben, dass die Fahrzeit kürzer ist. Hier ist eine flexible eigenverantwortliche Entscheidung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin wohl die effektivste und einfachste Lösung.

Im Bereich der Online Meetings hat die digitale Berufswelt in den letzte sechs Monaten wohl einen riesigen Sprung gemacht. Viele wurden in Online Meetings „gezwungen“ und haben bemerkt das es funktioniert. Hier ist ebenfalls ein Einsparungspotential im Hinblick auf Dienstreisen möglich.

### **In der Politik werden die Regeln für Homeoffice-Arbeit diskutiert. Welche sollten aus Ihrer Sicht gelten?**

Das aktuelle Recht liefert schon jetzt viele brauchbare Regeln die zu berücksichtigen sind. Das zentrale Element ist aber die Freiwilligkeit und die gilt es auch weiterhin zu bewahren. Weder ArbeitnehmerInnen noch ArbeitgeberInnen haben einen einseitigen Anspruch auf Telearbeit. Aus meiner Sicht sind die derzeit noch offenen Themen im Unfallversicherungsschutz und im ArbeitnehmerInnenschutz zu finden. Es muss im Gesetz klar geregelt werden, was bei der Telearbeit/Homeoffice als Arbeitsunfall zu werten ist. Vor allem wenn es eine Mischung zwischen den privaten und den beruflichen Bereich gibt, ist die rechtliche Abgrenzung derzeit sehr schwierig. Beim ArbeitnehmerInnenschutz sind die Themen vor allem die ergonomische Ausgestaltung des Arbeitsplatzes im eigenen Heim. Nicht jeder/jede hat ein eigenes Büro daheim. Viele müssen ihre Homeoffice Tätigkeit vom Küchentisch oder Wohnzimmer Tisch aus erledigen. Hier braucht es klare Regelungen und auch finanzielle Unterstützungen. Und es benötigt ein Recht auf Nicht-Erreichbarkeit und den Rechtsanspruch auf einen eigenen Büroarbeitsplatz am Betriebsstandort.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Barthel Marquardt GbR  
Merseburger Straße 200  
04178 Leipzig  
Tel: 0341 24 66 43 72  
E-Mail: [marquardt@meinungsbarometer.info](mailto:marquardt@meinungsbarometer.info)  
[www.meinungsbarometer.info](http://www.meinungsbarometer.info)

### V.i.S.d.P.

Dipl.-Journ. Nikola Marquardt

### Idee, Konzept, Projektleitung

Dipl.-Journ. Thomas Barthel

### Redaktion

Barthel Marquardt GbR

Diese Dokumentation darf nicht - auch nicht in Auszügen - ohne schriftliche Erlaubnis der Redaktion vervielfältigt und verbreitet werden. Die Dokumentation wurde mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem können wir für die enthaltenen Informationen keine Garantie übernehmen. Die Redaktion schließt jegliche Haftung für Schäden aus, die aus der Nutzung von Informationen dieser Dokumentation herrühren.